

# **ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Pada PT. Bitratex Industries Semarang)**



## **SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**SAFITRA KURNIA HARDIANTI**

**NIM. C2A607139**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA dan BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Safitra Kurnia Hardianti

Nomor Induk Mahasiswa : C2A607139

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH BUDAYA**

### **ORGANISASI dan KOMITMEN**

### **ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA**

### **KARYAWAN (Studi Pada PT. Bitratex Industries**

### **Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal, 27 Desember 2011

Tim Penguji :

1. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.si (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini Saya, Safitra Kurnia Hardianti, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Bitratex Industries Semarang)”**, adalah hasil tulisan Saya sendiri. Dengan ini Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang Saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang Saya akui seolah-olah sebagai tulisan Saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang Saya salin, tiru, atau yang Saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila Saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini Saya menyatakan menarik skripsi yang Saya ajukan sebagai hasil tulisan Saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa Saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran Saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh Universitas batal Saya terima.

Semarang, Desember 2011

Yang membuat pernyataan,

Safitra Kurnia Hardianti

NIM. C2A607139

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

“Betapa banyak jalan keluar yang datang setelah rasa putus asa, dan betapa banyak kegembiraan datang setelah kesusahan. Siapa yang berbaik sangka pada Pemilik ‘Arasy dia akan memetik manisnya buah yang dipetik di tengah-tengah pohon berduri.” (La Tahzan)

“janganlah kamu bersedih sesungguhnya Allah bersama kita.” (QS. At-Taubah: 40)

### **Karya ini Kupersembahkan untuk:**

1. Keluargaku tercinta.  
Bapak dan Ibu yang tak pernah lelah meneteskan keringat, air mata, dan merangkai do’a untukku.
2. Almamaterku tercinta.  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

## ABSTRAK

Pada dasarnya kinerja merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal. Kinerja karyawan sangat membantu perusahaan dalam meraih prestasi kerja, serta mewujudkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja karyawan yang baik merupakan harapan perusahaan dan instansi lain yang memperkerjakan karyawan tersebut. Jika kinerja karyawan baik maka kinerja karyawan menjadi baik.

Penelitian ini mencoba untuk menguji beberapa faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasional. Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional ? (2). Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ? dan (3). Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ?

Penelitian ini dilakukan di PT. Bitratex Industries Semarang. Terdapat 95 responden yang terpilih sebagai sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *simple random sampling* . Metode pengambilan data adalah dengan menggunakan kuisioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis *path* (jalur). Penelitian menemukan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti secara signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang memiliki pengaruh paling besar adalah budaya organisasi. Implikasi pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan komitmen organisasional memiliki peran yang sama penting baik secara individu maupun secara bersama-sama dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

## **ABSTRACTION**

Essentially the performance of employees is the result of a complex process, both originating from factors internal and external factors. The performance of the employees were very helpful in reaching for the achievements of the company's work, as well as short term goals and realize the long term. Employee performance is good hope company and other employees of establishments. If the performance of the employees good then employees performance to be good.

This research tries to test some of the factors that are thought to have an impact on the performance of employees, organizational culture and organizational commitment. The research questions posed in this research are: (1) How the influence of organizational culture on organizational commitment? (2) How the influence of organizational commitment to employee performance? and (3). How cultural influences the Organization of employee performance?

This research was conducted at PT. Bitratex Industries. There are 95 respondents selected as samples by using sampling techniques in the form of simple random sampling. Data retrieval method is to use kuisioner. Techniques of data analysis in the present study is an analysis of the path (path). The research found that the whole hypothesis in this study proved significantly organizational culture and organizational commitment to a positive and significant effect on performance of employees. A variable that has the greatest influence is organizational culture. The implications of this research is on organizational culture and organizational commitment has the same important role both individually and collectively in increasing the performance of employees. A variable that has the greatest influence is organizational culture. The implications of this research is on organizational culture and organizational commitment has the same important role both individually and collectively in increasing the performance of employees

Keywords: organizational culture, organizational commitment and performance of employees.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena atas limpahan kasih sayang dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Bitratex Industries Semarang)”**.

Penulis menyadari bahwa selama proses hingga terselesaikannya skripsi ini banyak mendapat kontribusi dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, dengan segenap kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tak terhingga atas segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan, yakni kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M,Si, Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT. selaku ketua Jurusan Manajemen.
3. Ibu Dra. Hj. Intan Ratnawati M,Si. selaku Dosen Pembimbing yang dengan bijaksana dan penuh kesabaran memberikan bimbingan, nasihat, motivasi, dan saran selama penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Ibu Dra. Endang Tri Wahyuti MM, selaku Dosen Wali yang telah banyak membantu penulis selama menuntut ilmu di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

5. Segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
6. Bapak Taufik Dipayana, SH, Mkn, MM. selaku manajer personalia yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai terselesaikannya skripsi ini.
7. Dickson Saunders C.G., SH selaku supervisor personalia yang telah memberikan pengarahan selama peneliti melakukan observasi di PT. Bitratex Industries.
8. Ibu tari dan ibu budi selaku ibu asrama kartini di PT. Bitratex Industries Semarang yang telah banyak membantu penulis.
9. Para responden yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan bekerjasama demi kelancaran penyusunan skripsi ini.
10. Keluarga penulis, Bapak, Ibu serta adikku Fajar yang tak pernah putus berjuang dan berdoa demi kesuksesan penulis.
11. Hirawanto Restu Setiaji, yang selalu tulus dan penuh kesabaran memberikan kasih sayang, nasihat, doa, serta motivasi bagi penulis.
12. Sahabatku dan temanku, intan sekartaji, irnanda rukma pradipta, galuh niti Ibrahim, rahadian ali oetomo, fayrus angger wibowo serta nduk ayuk, nduk wine, nduk tul, nduk rista, nduk yosza, nduk nasim blorong.
13. Teman-teman seperjuangan, Sesilia Dwi Rini Waryanti & Elita, terimakasih banyak atas bantuan dan semangatnya.
14. Pak Sardi, terimakasih atas dukungan dan semangatnya.



Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, baik dalam bentuk maupun isi. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai adanya saran dan kritik dari semua pihak yang bersifat membangun guna menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca.

Semarang, Desember 2011

Penulis,

Safitra Kurnia Hardianti

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN. ....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI. ....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAKSI. ....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR. ....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR. ....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I      PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Kegunaan Penelitian .....	11
1.5 Sistematika Penulisan .....	12

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA .....	14
2.1	Landasan Teori .....	14
2.1	Kinerja Karyawan .....	14
2.2	Budaya Organisasi .....	16
2.3	Komitmen Organisasional .....	19
2.3.1	Faktor-faktor komitmen .....	19
2.4	Hubungan antar Variabel .....	21
2.4.1	Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional ....	21
2.4.2	Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.....	22
2.4.3	Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	23
2.5	Penelitian Terdahulu .....	24
2.4	Kerangka Pemikiran Penelitian .....	26
2.5	Perumusan Hipotesis .....	27
2.7.1	Hipotesis Kerja .....	27
2.7.2	Hipotesis Uji .....	27
BAB III	METODE PENELITIAN .....	29
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	29
3.2	Populasi dan Sampel.....	34
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	35
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	36

3.5	Metode Analisis Data .....	36
3.5.1	Analisis Multivariat .....	36
1.	Uji Reliabilitas .....	36
2.	Uji Validitas .....	37
3.5.2	Uji Penyimpangan Asumsi Klasik.....	37
1.	Uji Normalitas.....	38
2.	Uji Linearitas .....	38
3.	Uji Heteroskedastisitas.....	39
3.5.3	Analisis Kuantitatif.....	40
3.5.4	Pengujian Hipotesis .....	40
1.	Uji Ketepatan Model.....	40
2.	Uji Ketepatan Parameter Penduga .....	42
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN .....	43
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian. ....	43
4.1.1	Profil Perusahaan .....	43
4.1.2	Gambaran Umum Responden.....	46
4.2	Analisis Data.....	52
4.2.1	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	52
4.2.2	Uji Asumsi Klasik.....	57

	1. Uji Normalitas .....	57
	2. Uji Linearitas .....	63
	3. Uji Heteroskedastisitas .....	66
	4.2.3 Pengujian Hipotesis .....	71
	4.2.4 Perhitungan Koefisien Jalur .....	76
	4.2.5 Pemeriksaan Validitas Model .....	79
	4.3 Pembahasan .....	81
BAB V	PENUTUP .....	84
	5.1 Kesimpulan .....	84
	5.2 Saran .....	86
	DAFTAR PUSTAKA .....	88
	LAMPIRAN A .....	100
	LAMPIRAN B .....	105
	LAMPIRAN C .....	114
	LAMPIRAN D .....	123
	LAMPIRAN E .....	127

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data masuk-keluar ( <i>turnover</i> ) .....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	24
Tabel 4.1 Responden Menurut Usia.....	47
Tabel 4.2 Responden Menurut Jenis Kelamin .....	48
Tabel 4.3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir .....	49
Tabel 4.4 Responden Menurut Masa Kerja .....	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas.....	53
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi .....	54
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasional.....	55
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan .....	56
Tabel 4.9 Hasil Uji F Regresi Tahap Pertama .....	71
Tabel 4.10 Hasil Uji T Regresi Tahap Pertama .....	72
Tabel 4.11 Hasil Uji F Regresi Tahap Kedua .....	73
Tabel 4.12 Hasil Uji T Regresi Tahap Kedua.....	74
Tabel 4.13 Hasil Uji F Regresi Tahap Ketiga .....	75
Tabel 4.14 Hasil Uji T Regresi Tahap Ketiga .....	76
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Regresi Pertama .....	77
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Regresi Kedua .....	78
Tabel 4.17 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Regresi Ketiga .....	78

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
Gambar 2.2 Diagram Jalur.....	27
Gambar 3.1 Indikator Budaya Organisasi .....	30
Gambar 3.2 Indikator Komitmen Organisasional .....	32
Gambar 3.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	33
Gambar 4.1 Grafik Uji Normalitas Regresi Pertama.....	58
Gambar 4.2 Grafik Uji Normalitas Regresi Kedua .....	59
Gambar 4.3 Grafik Uji Normalitas Regresi Ketiga .....	60
Gambar 4.4 Histogram Lonceng Regresi Pertama .....	61
Gambar 4.5 Histogram Lonceng Regresi Kedua .....	62
Gambar 4.6 Histogram Lonceng Regresi Ketiga .....	63
Gambar 4.7 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional .....	64
Gambar 4.8 Hasil Uji Linearitas Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan .....	65
Gambar 4.9 Hasil Uji Linearitas Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. .	66
Gambar 4.10 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Komitmen Organisasional...	68
Gambar 4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Kinerja Karyawan.....	69
Gambar 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas Variabel Kinerja Karyawan .....	70

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN A      Daftar Pertanyaan (Kuesioner) .....	100
LAMPIRAN B      Rekapitulasi Data Kuesioner .....	105
LAMPIRAN C      Uji Validitas dan Reliabilitas.....	114
LAMPIRAN D      Uji Asumsi Klasik .....	123
LAMPIRAN E      Analisis Regresi Linear.....	127



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan lingkungan yang cepat, ditandai dengan kemajuan informasi, perubahan selera pasar, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi, serta kondisi dinamis lain menuntut organisasi untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Perubahan organisasi akan membawa dampak terhadap setiap individu yang berada dalam organisasi. Setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki individu dengan memberikan penilaian kinerja.

Organisasi harus semakin fleksibel untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan persaingan yang kompetitif. Fleksibilitas organisasi ditentukan oleh sumberdaya yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi, hal ini menjadikan organisasi memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan. Di era sekarang, persaingan dalam pasar akan semakin ketat, agar dapat lebih cepat unggul dalam persaingan, perusahaan harus memiliki kinerja yang lebih baik, yang bergantung seberapa keunggulan perusahaan dikelola oleh para manajer dan para pengambil keputusan puncak. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik perusahaan harus dapat memanfaatkan *resources* yang ada didalamnya termasuk memaksimalkan fungsi sumber daya manusia. Secara umum

sumber daya manusia bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembentukan sumber daya manusia yang handal.

Karyawan merupakan bagian dari proses produksi, di mana mereka mempunyai kewajiban untuk menyumbangkan tenaga dan pikiran dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan budaya perusahaan diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawannya.

Menurut Robbins (2005) dalam setiap organisasi, budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat serta mampu mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien

Budaya organisasi berbeda dengan peraturan. Peraturan dibuat untuk mengikat dan memaksa. Serta memberi sanksi bagi setiap pelanggarnya. Sedangkan, budaya organisasi tidak dapat dipaksakan. Jika ada yang melanggar budaya organisasi, maka hukuman yang ada akan bersifat psikis karena pelanggarnya berkemungkinan menjadi bahan pembicaraan atau tidak disukai oleh rekan kerjanya. Budaya dilaksanakan untuk melaksanakan suatu kesepakatan, tanpa ada paksaan (Achmad Sobirin, 2007).

Menurut Glaser (1987) budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda, hal ini wajar, karena lingkungan organisasinya berbeda pula, misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan *trading*. Sebagaimana dicantumkan dalam Hofstede (1986) budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya

Menurut Daft (2005) budaya organisasi umumnya dipandang sebagai seperangkat nilai-nilai inti, asumsi, pemahaman dan norma yang dianut oleh anggota organisasi, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai hal yang benar. Budaya organisasi menunjukkan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Diharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan organisasi cenderung mendeskripsikan budaya organisasi dalam istilah-istilah yang serupa.

Tujuan organisasi perusahaan pada umumnya adalah mencari laba. Untuk itu, pihak perusahaan dituntut agar dapat mengelola dengan baik sumber daya yang dimiliki agar tujuan tercapai. Tujuan akan tercapai apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Beberapa peneliti mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan komitmen dan kontribusi yang diberikan dari karyawan terhadap organisasi, karyawan akan mendapatkan *reward* / imbalan yang sesuai, sebagaimana Luthans (2006) mendefinisikan

komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Mathieu dan Zajac (1990) komitmen organisasional adalah sikap yang bekerja secara langsung berkaitan dengan partisipasi karyawan dan niat untuk tetap tumbuh dengan organisasi dan terkait dengan kinerja pekerjaan. Lebih lanjut Porter dan Smith (1985) menyatakan bahwa komitmen sebagai sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seseorang mempunyai komitmen tinggi memperlihatkan tiga ciri, yaitu dorongan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, dan kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, serta kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional mengacu pada kepercayaan tujuan karyawan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dan loyalitas terhadap organisasi (Mowday dkk, 1982; Hackett dkk, 2011). Menurut Veithzal Rivai (2008) dalam organisasi sektor publik maupun sektor swasta, ikatan batin antara karyawan dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, tujuan organisasi, dan ikatan kerja. Sehingga bila setiap karyawan memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi yang baik bagi perusahaan, tentunya kinerja karyawan akan meningkat.

Kinerja merupakan suatu tolak ukur keberhasilan perusahaan. Menurut Mahmudi (2005) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Lado et. al. (1992) menyatakan dengan peningkatan kinerja, maka keunggulan bersaing akan dapat diraih jika pelaku bisnis mempunyai kompetensi organisasi, yang mencakup peningkatan kinerja input, output serta pemimpin manajerial. Menurut Byars (1984). Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu,

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja menurut Prawirosentono (2000) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

PT. Bitratex Industries Semarang merupakan salah satu perusahaan swasta asing yang berasal dari India, yang bergerak dalam sektor industri tekstil. Kegiatan usaha utama dari perusahaan ini adalah mengolah bahan baku kapas menjadi benang berkualitas tinggi, dan kain border dengan berbagai corak. Sistem produksi yang dijalankan adalah membuat produk berdasarkan pesanan (*make to order*) dengan 70% produknya dijual ke luar negeri dan sisanya dikonsumsi oleh perusahaan lokal. Begitu juga dengan *supplier* utamanya, pemasok kapas sebagian besar masih berasal dari luar negeri seperti Amerika Serikat dan India, meski ada juga yang lokal. Hal ini disebabkan kapas (terutama *cotton*) dari luar negeri mutunya lebih baik.

PT. Bitratex Industries didirikan pada tahun 1981, namun kegiatan operasional perusahaan baru dimulai pada tahun 1982 yang peresmiannya dilakukan oleh Ir. Suhartoyo, Ketua BPKN Pusat bersama Wakil Kepala Daerah Tingkat I Jawa Tengah waktu itu, yaitu Drs. Sukardjan. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Brigjen S. Sudiarto KM. 11 Semarang, Jawa Tengah. PT. Bitratex Industries merupakan perusahaan swasta asing, dimana sebagian besar saham dimiliki oleh orang India. Perusahaan ini mempekerjakan banyak tenaga kerja, lebih dari dua ribu orang bekerja di sana tiap harinya.

Budaya organisasi sudah tercipta pada saat berdirinya PT. Bitratex Industries. Budaya organisasi pada PT. Bitratex Industries menerapkan nilai-nilai saling menghormati antar karyawan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing, karyawan harus mempunyai kreativitas dan inovasi dalam bekerja. Dengan budaya tersebut turut mendorong berkembangnya perusahaan hingga saat ini.

Tingkat masuk keluar (*turnover*) karyawan di PT. Bitratex Industries mengalami fluktuasi hampir setiap tahun. Keluarnya karyawan selama ini akan merugikan kinerja perusahaan jika tidak ada upaya dari perusahaan untuk menurunkan tingkat masuk-keluar (*turnover*) karyawan. Data masuk-keluar karyawan PT. Bitratex Industries Semarang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut :

**Tabel masuk-keluar (turnover)PT. Bitratex Industries**

**Periode tahun 2007-2011 (September)**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah karyawan</b>	<b>Masuk</b>	<b>Keluar</b>	<b>Prosentase keluar</b>
2007	2074	52	42	2,02
2008	2215	196	62	2,79
2009	2216	119	82	3,70
2010	2241	39	55	2,45
2011 (September)	2154	24	107	4,96

*Sumber : PT. Bitratex Industries*

Berdasarkan data tersebut di atas, diketahui bahwa jumlah karyawan yang keluar memiliki presentase yang terus meningkat yaitu tahun 2007 sebesar 2,02% meningkat menjadi 2,79% pada tahun 2008 , meningkat menjadi 3,70% pada tahun 2009, sempat mengalami penurunan menjadi 2,45% pada tahun 2010 dan kembali mengalami peningkatan menjadi 4,96% pada tahun 2011. Dari data turnover diatas dapat mengindikasikan menurunnya kinerja perusahaan.

Setiap individu mempunyai hak untuk melakukan turnover. Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti peningkatan biaya sumber daya manusia karena perusahaan harus melakukan rekrutmen karyawan untuk menggantikan karyawan yang keluar, hal tersebut akan mengeluarkan biaya yang tidak sedikit. Keadaan ini menjadikan organisasi menjadi tidak efektif karena kehilangan karyawan yang berpengalaman.

Dilihat dari turnover yang terus menerus meningkat setiap tahunnya dapat diindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi yang ada di perusahaan masih



lemah, karena salah satu hal yang spesifik dari budaya yang kuat adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan (Robbins, 2006).

Ternyata selama ini belum ada penelitian tentang kualitas kerja, efisiensi, kemampuan karyawan, ketepatan waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas, serta melaksanakan tugas sesuai prosedur pada PT. Bitratex Industries Semarang. Penilaian kinerja yang ada selama ini hanya dilakukan dengan berdasarkan absensi bagi karyawan. Sehingga untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan sesuai dengan indikator-indikator tersebut, dibutuhkan penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka diadakan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan ( studi Pada PT. Bitratex Industries Semarang.)

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasar latar belakang diatas, diketahui bahwa jumlah karyawan PT. Bitratex Industries Semarang yang keluar memiliki presentase yang terus meningkat yaitu tahun 2007 sebesar 2,02% meningkat menjadi 2,79% pada tahun 2008 , meningkat menjadi 3,70% pada tahun 2009, sempat mengalami penurunan menjadi 2,45% pada tahun 2010 dan kembali mengalami peningkatan menjadi 4,96% pada tahun 2011. Hal tersebut mengindikasikan menurunnya kinerja perusahaan.

Budaya organisasi sudah tercipta pada saat berdirinya PT. Bitratex Industries. Budaya organisasi pada PT. Bitratex Industries menerapkan nilai-nilai saling menghormati antar karyawan, bertanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing, karyawan harus mempunyai kreativitas dan inovasi dalam bekerja.

Budaya menumbuhkan komitmen di perusahaan sehingga budaya tersebut menjadi bagian dalam kehidupan berorganisasi. Berdasarkan data turnover diatas membuktikan bahwa masih perlunya perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan dalam bekerja. Dengan demikian dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional pada PT. Bitratex Industries Semarang ?
2. Bagaimanakah pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bitratex Industries Semarang ?
3. Bagaimanakah pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bitratex Industries Semarang ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional.

2. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.
3. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang bisa diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Memberikan kegunaan praktis terhadap perusahaan yaitu berupa informasi penting yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan strategi dan langkah-langkah yang akan diambil berkaitan dengan masalah Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.
2. Memberi kegunaan tersendiri terhadap kemampuan menganalisis dan menambah pengalaman teknis dalam menilai permasalahan organisasi khususnya Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.
3. Sebagai tambahan informasi bagi pihak-pihak yang ingin mempelajari masalah-masalah sumber daya manusia, khususnya dalam hal ini masalah Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematika meliputi:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan secara singkat latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan landasan teori sebagai kerangka acuan pemikiran dalam membahas masalah yang akan diteliti dan sebagai dasar analisis yang diambil dari berbagai literatur. Kemudian juga meliputi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian, kerangka pikir teoritis dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian, variable yang digunakan yaitu variable bebas (independent variable) dan variable terikat (dependent variable) beserta definisi operasionalnya, populasi dan teknik penentuan sampel, metode pengumpulan data serta metode yang digunakan dalam menganalisis data dalam penelitian baik analisis data kualitatif maupun analisis data kuantitatif.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas hasil penelitian yang telah dilandasi dengan metode penelitian yang telah ditentukan sebelumnya. Hasil penelitian ini akan dibahas secara mendalam.

#### BAB V PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Hadari Nawawi, 2005). Fuad Mas'ud (2004) menyatakan kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Prawirosentono (2008) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Hal ini juga didukung oleh pendapat Cokroaminoto (2007) pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seorang karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja dapat dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau dibawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknai sebagai keseluruhan “untuk kerja” dari seorang karyawan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan

sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Mathis and Jackson (2004) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Instrument penilaian kinerja dapat digunakan untuk mereview kinerja, peringkat kinerja, penilaian kinerja, penilaian karyawan, dan sekaligus evaluasi karyawan sehingga dapat diketahui mana karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan secara baik, efisien, efektif, dan produktif sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai, 2003).

Menurut Mathis and Jackson (2004) kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

1. Faktor individu

Meliputi bakat, minat, dan faktor kepribadian

2. Faktor psikologis

Meliputi motivasi, etika kerja, tingkat kehadiran, dan rancangan tugas.

3. Faktor organisasi

Meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen dan rekan kerja.

## **2.2 Budaya Organisasi**

Menurut Luthans (2006) budaya (*culture*) sebagai pengetahuan yang diperoleh untuk menginterpretasikan pengalaman dan menghasilkan perilaku sosial. Edgar Schein dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar-diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi eksternal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Menurut Andrew Pettigrew dalam Achmad Sobirin (2007) budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu.

Menurut Fuad Mas'ud (2004) budaya organisai adalah sistem makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Hal ini juga didukung oleh pendapat Robbins (2006) pengertian budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi-organisasi lain. Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh



karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat kultur sebuah organisasi (Robbins, 2006):

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
  2. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
  3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
  4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada didalam organisasi.
  5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
  6. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
  7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.
- Masing-masing karakteristik ini berada di suatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi. Karenanya, menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai budaya sebuah organisasi

Sedangkan Luthans (2006) menyebutkan bahwa budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah :

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan melakukan terlalu sedikit”
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Dalam organisasi implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan.

## **2.3 Komitmen Organisasional**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting. Mathis and Jackson (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat sampai di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relative puas dengan pekerjaannya akan sedikit lebih berkomitmen terhadap organisasi.

Sedangkan Steers (1985) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Luthans (2006) komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

### **2.3.1 Faktor-faktor Komitmen**

Terdapat tiga model komponen yang diajukan oleh Allen dan Meyer, ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
3. Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan.

Ganesan dan Weitz (1996; dalam Fuad Mas'ud, 2004)

mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasional.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

O'reilly dan Chatman (1986; dalam Fuad Mas'ud, 2004) juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga faktor yaitu:

1. Internalisasi nilai-nilai organisasi
2. Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
3. Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*)

## **2.4 Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1 Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional**

Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya, menurut Ouchi dan Wilkins (1985; dalam Dwi Cahyono dan Iman Ghozali, 2002). Martin (1985; dalam Poerwanto, 2008) budaya organisasi adalah serangkaian sikap, nilai, keyakinan yang umumnya diciptakan untuk mengarahkan perilaku organisasi. Selain itu Robbin (2006; dalam Dwi Cahyono dan Iman Ghozali, 2002) berpendapat budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dan organisasi-organisasi lain.

Salah satu implikasi manajerial yang lebih penting dari budaya organisasi berkaitan dengan keputusan seleksi. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta yang tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi. Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam menghasilkan komitmen dan meningkatkan kinerja (Deal dan Kennedy, 1982; Lok dan Crawford, 2001; Peters dan Waterman, 1982; dalam Yiing, 2009). Secara khusus, studi di negara-negara industri yang berbeda dan menunjukkan bahwa budaya inovatif dan mendukung memiliki efek positif yang kuat pada komitmen dan kepuasan kerja (Brewer, 1993 Brewer, 1994, Brewer dan Clippard , 2002; Kratrina, 1990 Krausz et al, 1995;. Lok dan Crawford, 2001; London dan Larsen, 1999, Rashid

et al, 2003; Siegel, 2004, Trice dan Beyer, 1993; Wallach, 1983; dalam Yiing, 2009).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

#### **2.4.2 Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Menurut Morrison (1994; dalam Sitty Yuwalliantin, 2006) komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: (1) pengaruhnya pada turn over. (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan, Sitty Yuwalliantin (2006).

Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.4.3 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-masing individu. Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi, Greenberg dan Baron (2000; dalam Sitty Yuwalliantin, 2006). Penelitian Robbins (2001; dalam Sitty Yuwalliantin, 2006) mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan teknologi dan budaya organisasi bersatu.

Dan hasil studi Kotter dan Heskett (1999) budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dan budaya perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi (Sitty Yuwalliantin, 2006). Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Alat analisis	Hasil
1.	H. Teman Koesmono	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur	SEM dengan program AMOS versi 5.0	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi secara positif, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif, motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif, motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
2.	Sitty Yuwalliatin (2006)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen terhadap Kinerja serta Pengaruhnya terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unissula Semarang	SPSS 10.00	Budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen Unissula.
3.	Soedjono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	SEM dengan program AMOS 4.0	Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari



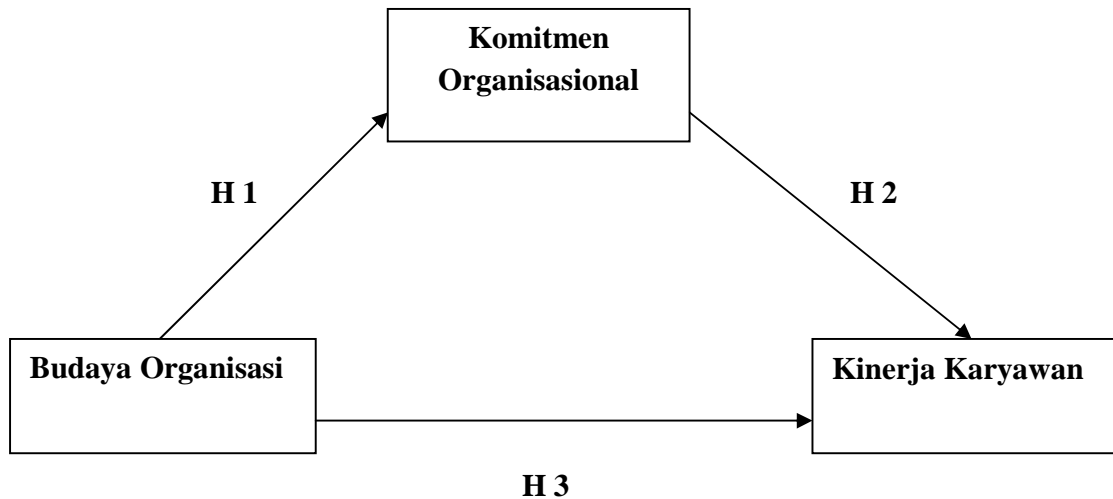
		Organisasi dan Kepuasan Kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya		budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, dan ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi melalui kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4.	Dea Irnita Maharani (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja karyawan	Analisis path	Hasil analisis secara parsial dari setiap jalur menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui iklim organisasi, budaya organisasi dan iklim organisasi memiliki pengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.6 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dapat di gambarkan suatu bagan kerangka pemikiran mengenai Analisis pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

### **Kerangka Pemikiran**



## 2.7 Perumusan Hipotesis

### 2.7.1 Hipotesis Kerja

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

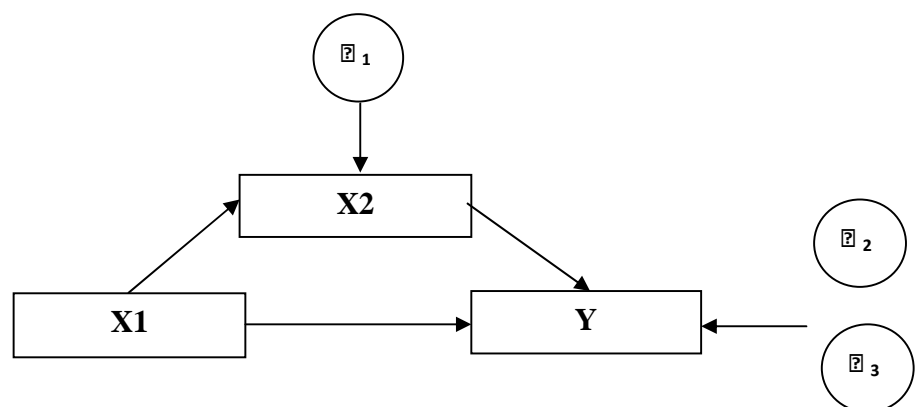
H1: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

H2: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.7.2. Hipotesis Uji

Berdasarkan hipotesis kerja yang telah dinyatakan, maka parameter yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2

Diagram Jalur

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).  $X_1$ , mewakili budaya organisasi, memengaruhi  $X_2$  yang mewakili komitmen organisasional,  $X_1$  (budaya organisasi) sebagai variabel eksogen, memengaruhi  $Y$  (kinerja karyawan) sebagai variabel endogen, serta  $X_2$  (komitmen organisasional) sebagai variabel eksogen, memengaruhi  $Y$  (kinerja karyawan) sebagai variabel endogen. Maka dapat dirumuskan hipotesis uji sebagai berikut:

1. Untuk  $H_1$

- 1)  $H_0$  = tidak ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, dimana  $\beta = 0$
- 2)  $H_a$  = ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, dimana  $\beta > 0$

2. Untuk  $H_2$

- 1)  $H_0$  = tidak ada pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dimana  $\beta = 0$
- 2)  $H_a$  = ada pengaruh positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dimana  $\beta > 0$

3. Untuk  $H_3$

- 1)  $H_0$  = tidak ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana  $\beta = 0$
- 2)  $H_a$  = ada pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana  $\beta > 0$

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian ini terdiri atas tiga macam, yaitu satu variabel dependen dan dua variabel independen. Ketiga variabel penelitian sebagai berikut

1. Variabel dependen, yaitu kinerja karyawan (Y).
2. Variabel independen , yaitu, budaya organisasi (X1), dan komitmen organisasional (X2).

##### **1. Variabel Bebas (variabel independen )**

Variabel independen ini sering disebut sebagai variabel stimulus, *predictor*, *antecedent* atau variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2004). Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan komitmen organisasional. Sedangkan menurut Ferdinand (2006) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun pengaruhnya negatif.

##### **2. Variabel terikat (variable dependen)**

Variabel ini adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Menurut Ferdinand (2006) Variabilitas dari atau atas faktor inilah yang berusaha untuk dijelaskan oleh seorang peneliti. Sedangkan Menurut Sugiyono (2004), variabel dependen sering disebut juga sebagai variabel output, kriteria, konsekuen atau variabel terikat. Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

### **3.1.2. Definisi Operasional**

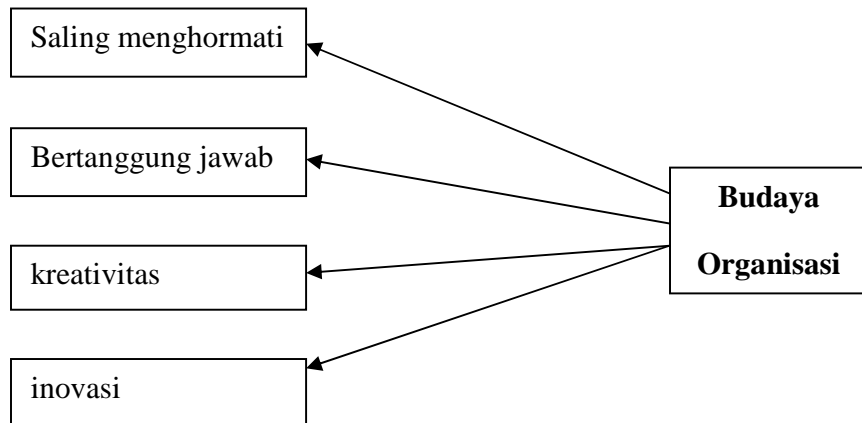
Definisi operasional adalah sesuatu yang melekat arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel ini diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

#### **1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbin 2006). Variabel budaya organisasi diukur menggunakan indikator yang sudah dimiliki oleh PT. Bitratex, yaitu sebagai berikut :

**Gambar 3.1**

**Indikator Budaya Organisasi**



Keterangan :

X1= Saling menghormati

X2= Bertanggung jawab

X3= Kreativitas

X4= Inovasi

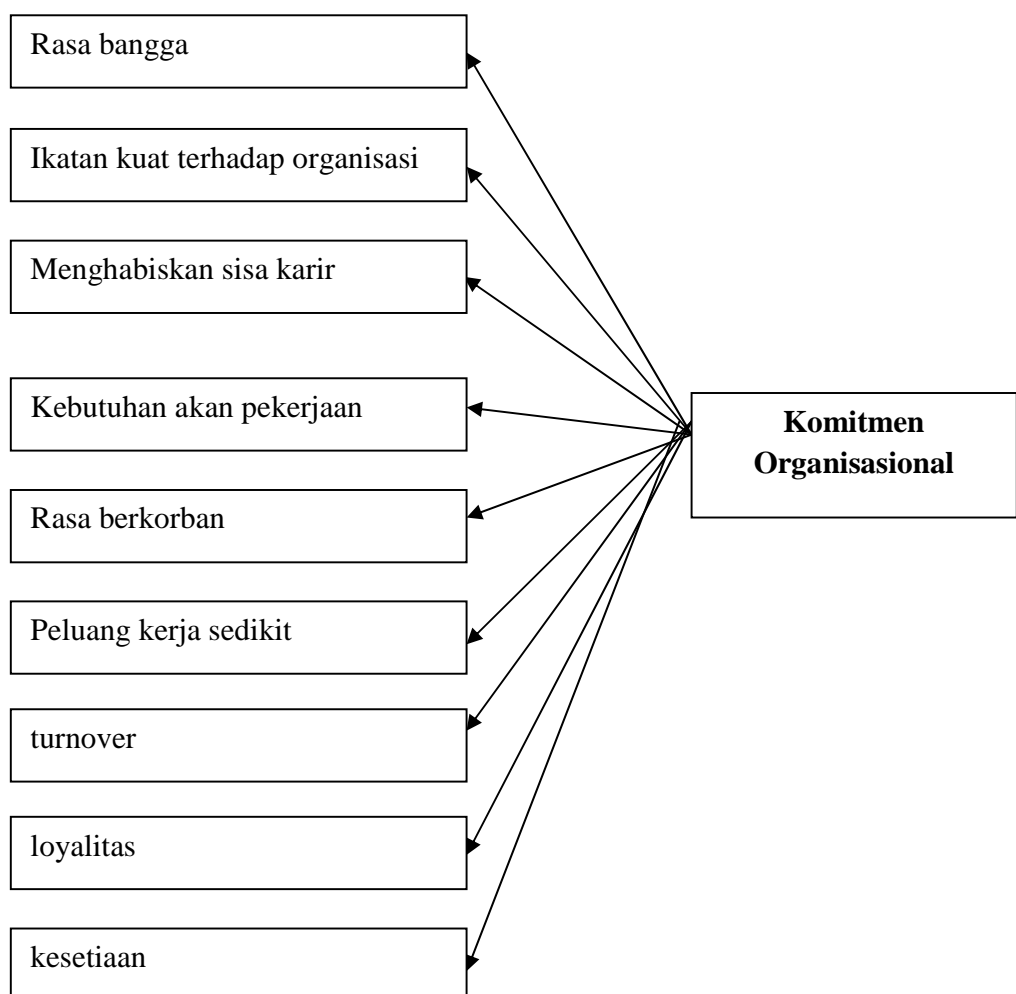
## **2. Komitmen Organisasional**

Komitmen merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Menurut Luthans (2006). Meyer, J.P., Natalie J. Allen, dan

Catherine A. Smith (1993; dalam Fuad Mas'ud, 2004) beberapa indikator untuk mengukur kekuatan komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

**Gambar 3.2**

**Indikator Komitmen Organisasional**





Keterangan :

X5= Membanggakan organisasi

X6= Ikatan yang kuat terhadap organisasi

X7= Menghabiskan sisa karir

X8= Kebutuhan akan pekerjaan

X9= Rasa berkorban

X10= Peluang kerja yang sedikit

X11= Turnover

X12= Loyalitas

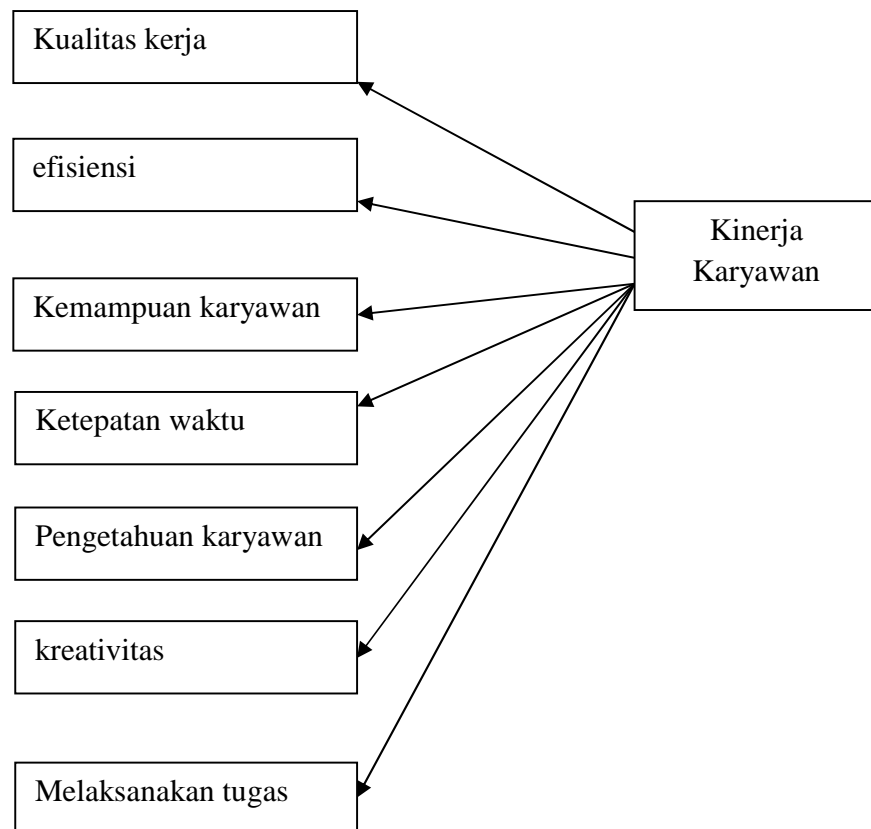
X13= Kesetiaan

### **3. Kinerja Pegawai**

Menurut Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Variabel kinerja karyawan diukur melalui tujuh indikator. Menurut Tsui, Anne S., Jone L., Pearce dan Lyman W. Porter (1997; dalam Fuad Mas'ud, 2004) kinerja pegawai memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

**Gambar 3.3**

**Indikator Kinerja Karyawan**



Keterangan :

X14= Kualitas kerja

X15= Efisiensi

X16= Kemampuan karyawan

X17= Ketepatan waktu

X18= Pengetahuan karyawan

X19= Kreativitas

X20= Melaksanakan tugas sesuai prosedur

### **3.2. Populasi dan Sampel**

#### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah golongan dari seluruh elemen yang berbeda peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semata perhatian (Augusty Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bitratex Industries yang berjumlah 2000 karyawan.

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 1999). Dalam menentukan data yang akan diteliti teknik pengambilan data yang digunakan adalah dengan jenis *probability sampling*. *Probability Sampling* menunjukkan bahwa semua elemen dalam populasi memiliki kesempatan (probabilitas) yang sama untuk terpilih sebagai sampel (Ibnu Widiyanto, 2008). Teknik *Probability Sampling* yang dipilih yaitu *simple random sampling*. *Simple random sampling*, dimana setiap orang memiliki kesempatan yang sama dengan yang lainnya untuk dipilih menjadi anggota sample (Augusty Ferdinand, 2006), responden tersebut dipilih secara random berdasarkan undian.

Dari populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus Slovin (Sekaran, 2003) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = persen kelonggaran ketidakpastian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, maksimum 10%. Berdasarkan rumus slovin diatas, maka ukuran sampel minimum adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{2000}{1 + 2000(0.1)^2}$$

$$= 95.238 \approx 95 \text{ orang}$$

Sehingga total jumlah sampel adalah 95 orang.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah berupa *cross-sectional* data, karena mengumpulkan data hanya saat riset lapangan, (Imam Ghozali, 2006). Sedangkan sumber data yang digunakan berjenis primer dan sekunder.

### **1. Data Primer.**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya. Data primer dalam penelitian ini berisi hasil responden mengenai hal yang berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

### **2. Data Sekunder.**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain selama responden dalam hal ini adalah pihak perusahaan yang diteliti. Data sekundernya meliputi gambaran umum perusahaan, visi dan misi perusahaan, *job description* dan struktur organisasi.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang diajukan kepada responden yang akan digunakan untuk mendapatkan data. Kuesioner ini digunakan untuk mengetahui data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pengukuran data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan skala likert pada interval 1-5, dengan kriteria sebagai berikut: 1= sangat tidak setuju; 2= tidak setuju; 3= netral; 4= setuju; 5= sangat setuju.

Penyusunan dan persiapan kuesioner dilakukan dalam waktu 1 minggu. Sedangkan pengisian kuesioner maksimal dalam 1 minggu. Sehingga, total alokasi

waktu yang dibutuhkan untuk mengumpulkan data primer kurang lebih selama 1 bulan.

Data sekunder diperoleh melalui teknik dokumentasi dari sumber-sumber yang relevan terhadap penelitian ini, baik yang berasal dari perusahaan maupun dari referensi-referensi terkait.

### 3.5. Metode Analisis Data

#### 3.5.1. Analisis Multivariant

##### 1. Uji Reliabilitas

Digunakan untuk mengukur kehandalan indikator. Jika angka reliabilitas **Alpha Cronbach > 0.6** maka item variabel tersebut dinyatakan **reliabel**, dan jika angka reliabilitas **Alpha < 0.6** maka item variabel tersebut dinyatakan **tidak melalui** (Nunally, 1960). Rumus yang digunakan (Sugiyanto, 2004) adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma^2 b$  = jumlah varian butir

$\sigma^2 t$  = Varian total

## 2. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu indikator. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam penelitian ini, pengujian validitas instrument penelitian dilakukan dengan melihat angka signifikansi, yaitu membandingkan nilai  $r$  hitung (*Corrected item-total correlation*) dengan table untuk *degree of freedom* ( $df$ )=  $n-2$ .

Dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel dengan signifikansi alpha 0.05. sampel pada penelitian ini berjumlah 95 orang, sehingga  $df=95-2=93$ , dengan nilai  $r$  tabel sebesar 0.229. jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilai positif, maka butir atau pernyataan dapat dinyatakan valid.

### 3.5.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Beberapa uji penyimpangan asumsi klasik yang perlu dilakukan dalam analisis jalur, antara lain (Imam Ghozali, 2009):

#### 1. Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji tingkat kenormalan distribusi variabel pengganggu atau residual dalam model regresi. Adapun analisis yang digunakan untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah dengan metode grafik, yaitu menggunakan grafik normal *probability plot*. Grafik normal *probability plot* berfungsi membandingkan distribusi kumulatif dari data. Sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (Imam

Ghozali, 2009). Deteksi normalitas dilihat melalui penyebaran data (plot) pada sumbu diagonal, dengan kriteria:

- 1) Jika data menyebar digaris diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## **2. Linearitas**

Uji linearitas digunakan untuk melihat apakah model yang dibangun mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Model dibentuk berdasarkan tinjauan teoritis bahwa hubungan antara variabel independen dengan variabel dependennya adalah linear. Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teoritis sesuai dengan hasil observasi yang ada. Mengingat penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah *Trimming Theory* (Teori Trimming), diantaranya:

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
2. Model penelitian memiliki hubungan kasualitas dengan panah satu arah atau *one-way causal flow (recursive model)*. Pengujian dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi).
3. Variabel endogen minimal skala interval.
4. Instrument penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

Dalam teori Trimming, pengujian validitas model riset diamati melalui perhitungan koefisien determinasi total, dengan rumus sebagai berikut:



$$\text{Koefisien Determinasi Total} = R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Uji validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung ditunjukkan dengan nilai P dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel yang dibakukan secara parsial. Variabel dengan koefisien path terbesar merupakan variabel yang memiliki pengaruh dominan.

Selanjutnya, sifat linearitas antara variabel independen dan variabel dependen dapat diamati melalui *Scatter Plot Diagram* dengan tambahan garis regresi. Karena diagram pencar hanya menampilkan hubungan antara dua variabel, maka pengujian dilakukan secara berpasangan setiap dua variabel (Santoso, 2004).

### 3. Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah kondisi dimana sebaran varian faktor atau *disturbance* tidak konstan sepanjang daerah observasi. Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk melihat sifat dari *variance error*. Model regresi yang baik adalah yang variasinya bersifat Heteroskedastisitas atau *equal variance*. Adapun metode yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas yaitu metode grafik. Metode ini dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi. Variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Dasar penentuan ada atau tidaknya Heteroskedastisitas yaitu:

1. Jika ada pola tertentu (plot) yang teratur (bergelombang, melebar lalu

menyempit), maka terjadi Heteroskedastisitas.

2. Jika tidak ada pola yang jelas atau plot menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y secara acak, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas atau model bersifat Heteroskedastisitas.

### **3.5.3. Analisis Kuantitatif**

Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan statistic untuk data yang memerlukan pengukuran. Analisis kuantitatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan analisis jalur.

### **3.5.4. Pengujian Hipotesis**

#### **1. Uji Ketepatan Model**

##### **1). Uji –F**

Digunakan untuk menguji tingkat signifikansi model riset dengan mengukur pengaruh variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Rumus:

$$F = \frac{R^2 /}{(1-R^2) (n-k-1)}$$

Keterangan:  $F$  = nilai hitung

$R$  = koefisien korelasi ganda

$k$  = jumlah variabel bebas

$n$  = jumlah sampel

**kriteria pengujian:**

**a.  $H_0$**  diterima dan  **$H_a$**  ditolak jika  **$F_{hitung} \leq F_{tabel}$** , sehingga tidak ada pengaruh yang signifikan dari  $X_1$  terhadap  $X_2$ , serta  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ .

**b.  $H_0$**  ditolak dan  **$H_a$**  diterima jika  **$F_{hitung} > F_{tabel}$** , sehingga ada pengaruh yang signifikan dari  $X_1$  terhadap  $X_2$ , serta  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ .

**2). Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi dari variabel independen yang diteliti terhadap variabel dependen. Jika nilai  $R^2$  hitung semakin besar (mendekati satu) maka kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin besar. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai  $R^2$  hitung semakin kecil (mendekati nol) maka kontribusi dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil, dan model yang digunakan semakin lemah menggunakan variasi variabel dependen. Besarnya koefisien determinasi ganda  $R^2$  berada diantar 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ .

## 2. Uji Ketepatan Parameter Penduga

### 1). Uji -t

Digunakan untuk menghitung signifikansi besarnya pengaruh secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi terhadap kinerja, serta variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Rumus yang digunakan (Sugiyono, 1999) sebagai berikut:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu_0}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Keterangan: t = nilai t-hitung

$\bar{x}$  = rata-rata

$\mu_0$  = nilai yang dihipotesiskan

s = simpangan baku untuk sampel

n = jumlah sampel

### kriteria pengujian

a. **H<sub>0</sub>** diterima dan **H<sub>a</sub>** ditolak jika **t hitung** ≤ **t tabel**, sehingga secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan dari **X<sub>1</sub>** terhadap **X<sub>2</sub>**, serta **X<sub>1</sub>** dan **X<sub>2</sub>** terhadap **Y**.

b. **H<sub>0</sub>** ditolak dan **H<sub>a</sub>** diterima jika **t hitung** > **t tabel**, sehingga ada pengaruh yang signifikan dari **X<sub>1</sub>** terhadap **X<sub>2</sub>**, serta **X<sub>1</sub>** dan **X<sub>2</sub>** terhadap **Y**.